

Tema 2. El entorno administrativo

Introducción

Cementos Mexicanos ha estado produciendo y entregando cemento por más de un siglo. Sus operaciones son complejas ya que al llevar y entregar cemento a muchas partes del mundo, muchas cosas pueden salir mal y es que tienen que enfrentarse a situaciones tales como el clima, permisos e inspecciones sanitarias, distancia y llegada a lugares a veces inaccesibles; cancelaciones de pedidos casi al último momento y problemas técnicos. Por ejemplo, una carga de cemento sólo tienen una vida útil de 90 minutos; todo esto genera altos costos, frustraciones en los empleados, horarios complejos, etc.

Cada organización, sin importar si es lucrativa o no lucrativa, es un ente vivo que interactúa con su ambiente. Las empresas son entidades sociales en las que interactúan personas encaminadas al logro de metas a través de una estructura definida y vínculos con el entorno exterior en un constante movimiento y evolución.

En este tema analizaremos la importancia del entorno externo, que es todo lo que la organización no puede controlar y el entorno interno, muy influenciado por la cultura organizacional.

Subtema 1. La organización y su entorno externo



El entorno externo se refiere a los factores, fuerzas, situaciones y acontecimientos de fuera de la organización que afectan su desempeño (Robbins, et al. 2013). Su importancia radica en que la organización no puede estar aislada, aunque así lo quisiera ya que sus operaciones internas son afectadas por las situaciones que ocurren en el exterior como lo es la economía nacional e internacional, la globalización de los mercados y la cultura; los cambios en los gustos y preferencias de sus clientes; las necesidades y políticas de sus proveedores, etc.

Las organizaciones flexibles aprovechan los cambios en preferencias de los consumidores y las nuevas tendencias, producto de las innovaciones tecnológicas para ampliar su participación de mercado. Por ejemplo, la empresa Spotify reportó que “superó los 10

millones de suscriptores de pago... desde el 2008 ha pagado cerca de mil millones de dólares a los propietarios de los derechos de autor, se ha beneficiado de la creciente demanda de música por Internet”. Además afirmaron que: “hemos tenido un año brillante, crecimos de 20 a 56 mercados a medida que las personas alrededor del mundo apoyan nuestro servicio de música”, El financiero (2014).

Componentes del entorno

El entorno se encuentra formado por todas aquellas situaciones, limitantes, y oportunidades que permiten a la organización interactuar y desarrollarse en el mundo. Imagina a la organización en el centro y a su alrededor los componentes de su entorno:



Componentes del entorno externo. Adaptado de Robbins, S., Decenzo, D. y Coulter, M. (2013).

Efecto del entorno externo en los gerentes

La **incertidumbre del entorno** afecta los resultados de las organizaciones, es por esto que hay que considerarla al relacionarla con el trabajo de los gerentes. De acuerdo con Robbins, et al. (2013) la incertidumbre **“se refiere el grado de cambio y de la complejidad presentes en el entorno de una organización”**.

En la siguiente matriz puedes observar estos dos aspectos de la incertidumbre y algunos ejemplos basados en un estudio de entorno del mercado de medios de Estados Unidos para determinar la incertidumbre en el comportamiento de la publicidad.

Como se menciona en el ejemplo: “los **medios convencionales** (periódicos en papel) perdieron publicidad respecto a los **medios digitales** en franco aumento progresivo en los últimos años”. Por eso son cada vez más los periódicos que apuestan por una presencia digital más fuerte” (Zunni, 2013).

Grado de complejidad	Grado de cambio	
	Estable	Dinámico
	Simple	<p>Celda 1 Entorno estable y predecible. Pocos componentes son similares y siguen siendo básicamente los mismos. Necesidad mínima de conocimiento sofisticado de los componentes.</p> <p>Por ejemplo, la prensa escrita, convencional de hace diez años.</p>
Complejo	<p>Celda 3 Entorno estable predecible. Muchos componentes en el entorno. Los componentes no son similares entre sí y siguen siendo básicamente los mismos. Gran necesidad de conocimiento sofisticado de los componentes.</p> <p>Por ejemplo, prensa digital de hace cinco años.</p>	<p>Celda 4 Entorno dinámico e impredecible. Muchos componentes en el entorno. Los componentes no son similares entre sí y cambian continuamente. Gran necesidad de conocimiento sofisticado de los componentes. Por ejemplo, prensa digital de hace diez años.</p>

Matriz de incertidumbre del entorno. Adaptada de Robbins, Decenzo y Coulter (2013).

Subtema 2. Cultura organizacional y su importancia



Como afirmaron Robbins, et al. (2013), partiendo de que cada uno de nosotros somos diferentes y tenemos nuestros propios rasgos, en una organización sucede lo mismo. Cada organización tiene su propia personalidad, comúnmente llamada **cultura organizacional**; sus fuentes son valores, principios, tradiciones y formas en las que se están realizando las cosas dentro de la **empresa**.

La cultura organizacional nace a partir de la filosofía que los fundadores de la organización definieron en un inicio.

Supón el caso de empresas como Infosys donde se realizan de manera periódica “*outings*”, que son salidas recreativas informales que la empresa patrocina a los empleados para promover la integración y convivencia de los equipos de trabajo a diferentes niveles, es decir, entre equipos dentro de un mismo departamento y entre departamentos. Los fundadores de la empresa fueron quienes definieron la estrategia y los **criterios** bajo los cuales se transmitiría ésta, desde la alta administración hacia el resto de los empleados formando así la cultura organizacional.

Las 7 dimensiones de la cultura organizacional



Atención al detalle: Grado en el cual se espera que los empleados exhiban precisión, análisis y atención al detalle.

Orientación hacia los resultados: Grado en el cual los gerentes se enfocan a los resultados más que en cómo se logran los resultados.

Orientación hacia la gente: Grado en el cual las decisiones gerenciales toman en cuenta los efectos sobre la gente de la organización

Orientación hacia el equipo: Grado en el cual se organiza el trabajo entorno a equipos más que entorno a individuos

Agresividad: Grado en el cual los empleados son agresivos y competitivos, más que colaborativos.

Estabilidad: Grado en el cual las decisiones y las acciones organizacionales enfatizan la necesidad de conservar el estatus.

Innovar y correr riesgos: Grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y a correr riesgos.

Como puedes observar, todas las actividades que se realizan en la empresa integran la cultura organizacional desde cómo los empleados analizan las cosas de manera detallada, buscan lograr resultados en la organización, el trato que tienen hacia la gente, los equipos de trabajo conformados, la reacción competitiva ante los retos, las acciones que permitan la estabilidad en el crecimiento pero sin limitar la implementación de mejoras y toma de riesgos.

Subtema 3. Efecto de la cultura organizacional en las decisiones gerenciales

La forma en que operará un gerente siempre se verá influenciada por la cultura de su organización. Las funciones administrativas de planear, organizar, liderar y controlar se darán conforme lo que la cultura permita a menos que se decida llevar a cabo una intervención de cambio, lo cual es un proceso que tomaría todo un curso. Según Robbins, et al. (2013), esta es la **forma en que la cultura afecta las decisiones gerenciales:**

Planeación	<ul style="list-style-type: none">✓ Grado de riesgo que los planes deben contener.✓ Desarrollo de los planes por individuos o por equipos.✓ Grado de exploración del entorno que emprenderá la gerencia.
Organización	<ul style="list-style-type: none">✓ Autonomía que debe diseñarse en los trabajos de los empleados.✓ Tareas realizadas por individuos o equipos.✓ Grado en el cual deben los gerentes departamentales interactuar entre ellos.
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none">✓ Grado en el cual los gerentes están interesados en incrementar la satisfacción laboral de los empleados.✓ Estilos de liderazgo que son apropiados.✓ Eliminación de todos los desacuerdos, incluso los constructivos.
Control	<ul style="list-style-type: none">✓ Imposición o no de controles externos o permitir a los empleados controlar sus propias acciones.✓ Criterios que se deben enfatizar en las evaluaciones de desempeño de los empleados.✓ Repercusiones sobre el excedente del presupuesto.

Forma en que la cultura afecta las decisiones gerenciales. Adaptado de Robbins, et al. (2013).

Si imaginamos a la organización como un ser vivo con características propias (cultura) y que tiene su espacio en un ecosistema (entorno externo) que lo alimenta y que al mismo tiempo lo motiva a sobrevivir (o morir), podemos visualizar la forma en que funciona la relación entorno cultura-organizacional-organización-entorno externo. En el siguiente tema analizaremos lo más importante sobre la globalización, la responsabilidad social y la ética empresarial.

¡Quiero más!

Para conocer más sobre la cultura organizacional te invitamos a ver este video titulado **Cómo se forma la cultura organizacional**.
<http://www.youtube.com/watch?v=UI5w7EEFZlq>

Para aprender más sobre la cultura organizacional te recomendamos leer el artículo: **“¿Estás realmente enganchado a tu trabajo?”** en:
<http://www.expansion.com/2014/01/15/emprendedores-empleo/desarrollo-de-carrera/1389807991.html>

Para aprender más sobre la cultura organizacional te recomendamos leer el artículo: **“10 formas de mejorar tu clima laboral”** en: <http://www.soyentrepreneur.com/25869-10-formas-de-mejorar-tu-clima-laboral.html>

Para aprender sobre la innovación y el entorno externo te recomendamos leer el artículo: **“México cae 16 posiciones en conectividad”** en: <http://www.expansion.com/2014/04/24/latinoamerica/economia/1398343449.html>

Mi Reflexión

El entorno externo de la organización es tan importante como el interno. Por un lado tenemos todo aquello que no se puede controlar: la economía, cambios tecnológicos y globales; regulaciones legales, cambios socioculturales, etc., por otro lado tenemos todo aquello que como organización controlamos y que podemos ir formando a través de los valores, principios y tradiciones que dan lugar a la cultura organizacional.

Ahora que conoces los conceptos principales sobre el entorno externo y la cultura organizacional, ¿de qué manera piensas que el entorno afecta a la organización a la que perteneces?, ¿sientes que realmente perteneces a la organización o es sólo una entidad en la que laboras a cambio de un sueldo?, ¿es tu organización proactiva o reactiva a lo que sucede fuera y dentro?

Bibliografía

El Financiero. (21 de mayo de 2014). *Spotify llega a los 10 millones de suscriptores globales de pago*. El Financiero. Recuperado de la base de datos: Infolatina.

Robbins, S., Decenzo, D. y Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administración* (8ª ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S. y Coulter, M. (2009). *Administración* (10ª ed.). México: Pearson Educación.

Zunni, J.L. (2013). *Los cambios en los estados de incertidumbre respecto del entorno*. Escuela Europea de Negocios. Recuperado el 27 de mayo de 2014 de: <http://www.een.edu/blog/los-cambios-en-los-estados-de-incertidumbre-respecto-del-entorno.html>

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.